

SANIERUNG

Tragfähigkeit des Geschäftsmodells als Kern von Sanierungskonzepten nach IDW Standard S 6

Der IDW Standard S 6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (IDW) ist ein Gutachtenstandard für Sanierungskonzepte für Unternehmen in der Krise. Er präzisiert die inhaltlichen Aspekte und Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten.

Ein wesentlicher Kernbestandteil im IDW S 6 ist die Entwicklung und Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens. Das Leitbild wird aus den Optionen und Schlussfolgerungen der vorherigen Kernbestandteile bzw. Kapitel des Sanierungsgutachtens abgeleitet und bildet die Basis für die nachfolgenden Kernbestandteile.

Konkret sind die Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts nach IDW Standard S 6:

1. Die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
2. Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

3. Die Analyse von Krisenstadium und -ursachen sowie die Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
4. Die Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
5. Die Darstellung der Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzgefahr und zur Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
6. Ein integrierter Unternehmensplan
7. Die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

Die Tragfähigkeit des entwickelten Leitbilds des sanierten Unternehmens ist entscheidend für die Prognose zur Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit (Sanierungsfähigkeit Stufe 2).

Nach der höchstrichterlichen Rechtsprechung wird neben einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose (Stufe 1: Fortführungsfähigkeit) eine durchgreifende Sanierung gefordert, das heißt die Wiederherstellung der Rentabilität der unternehmerischen Tätigkeit als Voraussetzung dafür, aus eigener Kraft im Wett- >>

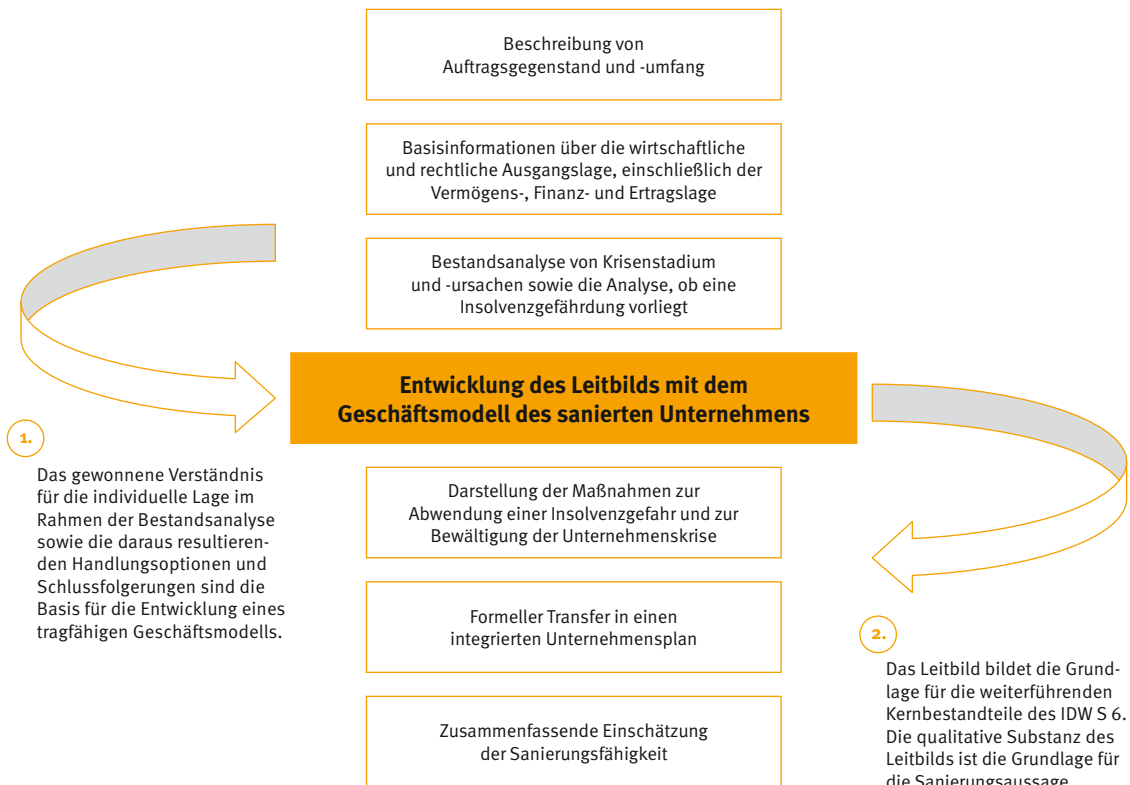


Abbildung 1: Leitbild mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens als Kern des IDW S 6, Quelle: eigene Darstellung

SANIERUNG

bewerb bestehen zu können (nachhaltige Fortführungsfähigkeit bzw. Wettbewerbsfähigkeit – Stufe 2).

Aus unserer Sicht sind für die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit die qualitative Tiefe und die Substanz des entwickelten Leitbilds entscheidend. Nur ein nachhaltiges Leitbild im Sinne eines tragfähigen zukünftigen Geschäftsmodells kann die Wettbewerbsfähigkeit am Ende des Prognosezeitraums mit überwiegender Wahrscheinlichkeit bestätigen. Das im Sanierungskonzept entwickelte und dargestellte zukünftige Geschäftsmodell muss die Krisenursachen substanziell und nachhaltig beheben können und nicht nur kurzfristige Stabilisierung erreichen.

In der Praxis liegt der Fokus jedoch oft auf der kurzfristigen Stabilisierung durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen oder kurzfristig wirkende operative Maßnahmen, wie Kostensenkungsmaßnahmen, die teilweise potenziell gegenteilige Auswirkungen auf die mittel- bis langfristige Perspektive haben können. Abhängig von der Analyse der Krisenursachen sind diese kurzfristig wirkenden Maßnahmen und die daraus resultierenden Anpassungen jedoch häufig nicht ausreichend, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Rentabilität sicherzustellen. Daher sind weitergehende Veränderungen am Geschäftsmodell oft unumgänglich.

Die kurzfristige Stabilisierung ist grundsätzlich eine richtige und zwingende Voraussetzung, um das operative Geschäft fortführen zu können, und stellt den richti-

gen ersten Schritt auf dem Weg zur nachhaltigen Sanierung dar. Es ist jedoch entscheidend, dass bereits im IDW S 6 die Leitplanken für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells betrachtet werden. Lösungen in Form von Leitplanken für das Leitbild sowie mittel- und langfristige Maßnahmen zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit müssen klar aufgezeigt und realistisch in der Umsetzung sein.

Zusätzlich birgt die Streckung von Problemen eine reale Gefahr, wenn Maßnahmen beispielsweise nur kurzfristige Probleme beseitigen, auf mittlere oder lange Sicht aber nicht mehr wirken. Finanzwirtschaftliche Lösungen, die die Beteiligung aller Stakeholder erfordern, können häufig nur einmal gefunden werden. Unter Umständen lässt sich im Kreis der Stakeholder ein weiteres Mal eine Lösung erzielen. Jedoch ist festzustellen, dass die Bereitschaft zur Mitwirkung mit jedem weiteren Abstimmungsbedarf abnimmt, während die Sanierungsphase andauert. Daher ist es von Anfang an im Konzept wichtig, Lösungen zu berücksichtigen, die im Mittel- und Langfristhorizont wirken, um vorhersehbaren Herausforderungen im Restrukturierungsprozess zu begegnen. Diese Lösungen müssen realistische Erfolgsaussichten haben.

In der Praxis der Sanierungskonzepterstellung besteht das Risiko, dass wesentliche Annahmen in der Planung nicht hinreichend an Marktveränderungen und den internen Elementen der Leistungserstellung ausgerichtet sind. Dies kann im Verlauf der Restrukturierung zu Problemen »

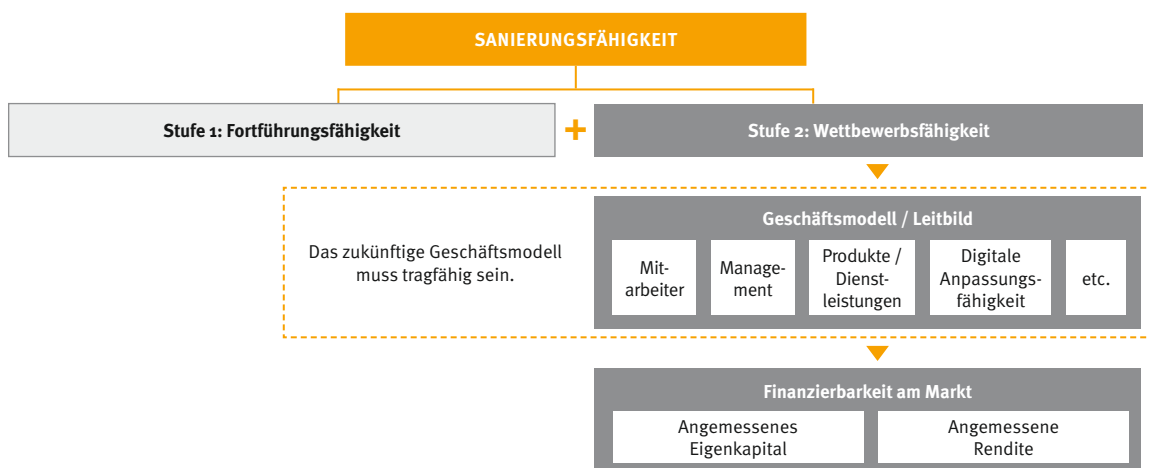


Abbildung 2: Angepasste Abbildung als Auszug aus: „Entwurf einer Neufassung eines IDW-Standards: Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)“, Stand: 27.09.2022; Abb. 2: Begriff der Sanierungsfähigkeit“

SANIERUNG

Die Marktstrategie muss eine zukunftsfähige und erreichbare Marktpositionierung präsentieren, was bedeutet, dass eine Positionierung in einem zukunftsfähigen und attraktiven Markt mit klar definierten und erreichbaren Wettbewerbsvorteilen entwickelt werden muss. Die Leistungserstellungsstrategie muss sicherstellen, dass die Marktanforderungen erfüllt und Zielwerte für die Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Auf der Formalebene rundet eine an das Geschäftsmodell angepasste Finanzierungsstruktur das tragfähige Geschäftsmodell ab. Die Finanzierung der Leistungserstellung ist zu marktüblichen Konditionen in Bezug sowohl auf den Zinssatz als auch auf die Besicherung möglich.

Darüber hinaus muss die Umsetzbarkeit gewährleistet und in Form eines terminierten und priorisierten Maßnahmenplans unter Nennung der Maßnahmenverantwortlichen operationalisiert werden. Die Transformation vom Status quo zum angestrebten Zielzustand muss machbar und finanzierbar sein und organisatorische Hindernisse müssen, gegebenenfalls unter Einsatz einer Veränderungsorganisation, überwindbar sein. Die Unternehmensleitung muss den Willen, die Fähigkeiten und die Mittel haben, die im Konzept vorgesehenen Maßnahmen zur Umsetzung der Sanierungsfähigkeit durchzuführen.

Wesentliche Herausforderungen bei der Bewertung der Tragfähigkeit des zukünftigen Geschäftsmodells liegen in den erhöhten Unwägbarkeiten bei der Prognoseeinschätzung neuer Geschäftsbereiche.

Wesentliche Herausforderungen bei der Bewertung der Tragfähigkeit des entwickelten Geschäftsmodells im Rahmen von Restrukturierungskonzepten nach IDW Standard S 6 liegen oft in der begrenzten Analysezeit (sowie einem notwendigerweise adäquaten Analyseaufwand) sowie der unsicheren Erfolgseinschätzung bei relevanten Anpassungen am Geschäftsmodell aufgrund des frühen Umsetzungsstadiums. Hinzu kommen die Komplexität und Dynamik der Wechselwirkungen zwischen Markt, Wettbewerb, Leistungserstellung und Stakeholdern, die in Einklang gebracht und korrekt bewertet werden müssen, um gezielte Handlungsoptionen abzuleiten.

Darüber hinaus liegt die generelle Herausforderung im Sanierungskonzept in der Auswahl der Optionen zu den potenziell geeigneten Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der Einschätzung, ob für die Optionen je nach Anpassungsbedarf eine überwiegende Wahrscheinlichkeit der Umsetzung attestiert werden kann. Falls dies nicht der Fall ist, jedoch die Durchfinanzierung gegeben ist, besteht die Möglichkeit – in Absprache mit den Stakeholdern –, zunächst den notwendigen Umsetzungshärtegrad am Markt zu testen und nur die Stufe 1 (Fortführungsfähigkeit) zu bestätigen.

Bei größeren Anpassungsbedarfen ist es notwendig, potenzielle Umsetzungs Herausforderungen im Voraus zu planen, um eine Streckung von Problemen zu vermeiden. Dennoch bleibt die Einschätzung der Erfolgsaussichten einer Sanierung mit den Kriterien der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit (Wettbewerbsfähigkeit) ein Prognoseurteil und damit eine Wahrscheinlichkeitsaussage, die durch Umsetzungsschwächen, Marktunsicherheiten und nachträgliche Erkenntnisse beeinträchtigt werden kann.

Umso wichtiger ist es, dass auf diese Veränderungen im Laufe der Umsetzung der Sanierungsphase reagiert werden kann, das Leitbild muss anpassbar sein. Das heißt nicht, dass das Leitbild nur kurzen Bestand haben soll, sondern vielmehr, dass die erarbeiteten Einflussgrößen und Wirkzusammenhänge innerhalb der Organisation regelmäßig überprüft und validiert werden müssen. Neue Erkenntnisse während des Umsetzungsprozesses müssen zwingend berücksichtigt werden.

Fazit

Das Ziel eines positiven Sanierungskonzepts nach IDW Standard S 6 besteht darin, eine erfolgreiche Sanierung im Sinne der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit, einschließlich Refinanzierbarkeit am Markt (Stufe 2), am Ende des Prognosezeitraums zu erreichen. Die Stabilisierung, die das Erreichen der Fortführungsfähigkeit (Stufe 1) bedeutet, ist dabei eine notwendige Voraussetzung. Jedoch darf das Sanierungskonzept an dieser Stelle nicht enden, um eine nachhaltige Unternehmung für alle involvierten Stakeholder zu konzeptionieren. »

